

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DIPENDENTE, ANCHE DI QUALIFICA DIRIGENZIALE E DEL DIRETTORE



Agenzia per l'innovazione nel Settore agroalimentare e della pesca
"Marche Agricoltura Pesca"

AMAP



SOMMARIO

1. Premessa	4
1.1 Principi che regolano il sistema di valutazione	5
1.2 Criteri per la differenziazione delle valutazioni	5
2. Il sistema di misurazione e valutazione della performance	6
2.1 Finalità	6
2.2 Soggetti coinvolti nel sistema di misurazione e valutazione della performance	6
2.3 Risorse a supporto della performance dell'AMAP	7
2.4 Le fasi del ciclo della performance	8
3. Il sistema di misurazione e valutazione della performance del personale dirigenziale	13
3.1 Premessa	13
3.2 Principi generali del sistema di misurazione e di valutazione della performance del Direttore e dei dirigenti di Settore	13
3.3 Le dimensioni della performance organizzativa	13
3.4 Le dimensioni della performance individuale	15
3.5 La valutazione della performance organizzativa e individuale	16
3.6 Contraddittorio e conciliazione	30
3.7 Determinazione del livello della retribuzione di risultato	31
4. Il sistema di misurazione e valutazione della performance del personale non dirigenziale ...	35
4.1 Criteri generali di valutazione e finalità	35
4.2 Dettaglio degli elementi di valutazione e graduazione del punteggio	35
4.3 Soggetti valutati	40
4.4 Procedura di valutazione	40
4.5 Conciliazione	41



4.6	Corresponsione dei compensi incentivanti all'esito della valutazione	42
<i>Allegato 1</i>	<i>– Dizionario dei comportamenti attesi dal personale non dirigenziale.....</i>	<i>47</i>

1. Premessa

Il **decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150** concernente l'attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, rappresenta la base per il Sistema di valutazione del personale.

Il **decreto legislativo n. 74/2017** (c.d. Riforma Madia) ha modificato e integrato il precedente quadro normativo in materia di valutazione:

- attribuendo al cittadino utente finale dei servizi erogati dall'amministrazione pubblica un ruolo partecipativo al processo di misurazione della performance organizzativa, mediante comunicazione, del proprio grado di soddisfazione per i servizi erogati; ogni amministrazione è tenuta dunque ad adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati, favorendo la più ampia partecipazione degli stessi;
- attribuendo agli utenti interni un ruolo partecipativo al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto;
- operando il completo superamento di fasce retributive rigide per il collocamento del personale valutato e il rinvio, invece, a un ambito negoziale, quello del contratto nazionale, prima, e successivamente quello decentrato integrativo, per l'individuazione delle risorse da destinare alla performance e per la definizione dei criteri di differenziazione retributiva.

La materia è altresì regolata dalle linee guida emanate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica: **(a)** n. 2/2017 Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance dei Ministeri e **(b)** n. 5/2019 (Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale), che forniscono indicazioni in ordine alla progettazione e alla revisione annuale, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, del Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (nel seguito SMVP), che ogni amministrazione adotta ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009. L'Amministrazione si riserva di valutare l'adeguatezza del proprio SMVP tenendo in considerazione le evidenze emerse dall'esperienza applicativa del primo ciclo, anche in relazione alla predisposizione, per il triennio 2024-2026, del nuovo strumento di programmazione (Piano Integrato di Attività e Organizzazione - da ora **PIAO**), le eventuali criticità che saranno riscontrate dall'OIV e il contesto organizzativo di riferimento.

Per assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso, il DL n. 80/2021 ha poi introdotto all'art. 6, per le pubbliche amministrazioni, il **PIAO**, prevedendo l'inserimento in una apposita sottosezione degli *“obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa”*.

1.1 Principi che regolano il sistema di valutazione

Le regole generali che governano il sistema di valutazione, rinvenibili nella normativa di riferimento, sono di seguito indicate:

- rapporto di conoscenza diretta tra valutato e valutatore;
- oggettività delle metodologie di misurazione e valutazione;
- equità di trattamento nella valutazione;
- predeterminazione, trasparenza e pubblicità dei criteri utilizzati;
- trasparenza e pubblicità dei risultati raggiunti;
- partecipazione dei valutati al procedimento di valutazione;
- procedura di conciliazione in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

Lo strumento metodologico alla base del processo di valutazione è dunque il Sistema di misurazione e valutazione della performance, delineato negli articoli 7, 8 e 9 del D.lgs. 150/09, che:

- a) assicura il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione e valutazione e rendicontazione delle performance;
- b) garantisce la valorizzazione del merito e delle competenze del personale.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è adottato dal Consiglio di Amministrazione di AMAP, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione della Regione Marche (OIV) e trasmesso alle Organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative e alla RSU/RSA. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, in caso di necessità, può essere aggiornato con cadenza annuale.

1.2 Criteri per la differenziazione delle valutazioni

Nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3 bis, del D.lgs. 165/01, il Contratto Collettivo Nazionale stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare sia la performance organizzativa che quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lett. d), D.lgs. 150/2009 corrisponda un'effettiva differenziazione dei trattamenti economici individuali correlati.

2. Il sistema di misurazione e valutazione della performance

Il SMVP è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance; sulla base del d.lgs. 150/2009, modificato dal d.lgs. 74/2017, le amministrazioni pubblicano e aggiornano annualmente un documento che ne descrive il funzionamento.

2.1 Finalità

In conformità con i principi definiti dal D. lgs. n. 150/2009 e dalle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, il SMVP intende:

- favorire la verifica di coerenza tra risorse impiegate e obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere dei destinatari diretti e indiretti (creazione di valore pubblico);
- rappresentare in modo integrato, ovvero lungo tutte le dimensioni rilevanti, il confronto tra il livello di performance organizzativa e individuale atteso e il livello realizzato, evidenziando gli eventuali scostamenti tra obiettivi e risultati, anche al fine di individuare interventi correttivi in corso d'esercizio;
- migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione, guidando la loro realizzazione e i comportamenti individuali;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo;
- valorizzare il merito, l'impegno e la produttività di ogni persona, attraverso il collegamento tra valutazione della performance e sistema premiante;
- valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi delle persone, garantendo la crescita e lo sviluppo professionale;
- comunicare all'esterno (accountability) ai propri portatori di interessi (stakeholder) obiettivi e risultati attesi.

2.2 Soggetti coinvolti nel sistema di misurazione e valutazione della performance

I soggetti che esercitano la funzione di misurazione e valutazione della performance sono i seguenti:

- l'**OIV** - Organismo Indipendente di Valutazione : come previsto agli artt. 7 e 14 del D.lgs. n. 150/2009 fornisce il proprio parere vincolante sul Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dal Consiglio di Amministrazione e ne monitora il funzionamento complessivo; è soggetto responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica; garantisce la correttezza dei processi di misurazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi, nonché il monitoraggio, la valutazione e la rendicontazione della performance; supporta l'amministrazione sul piano metodologico, collaborando con il Consiglio di Amministrazione nella valutazione del personale dirigenziale e comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo; valida la Relazione annuale sulla performance;

- il **Consiglio di Amministrazione** di AMAP : adotta il Sistema di misurazione e valutazione della performance e lo aggiorna annualmente; assegna gli obiettivi di performance ai dirigenti, mediante approvazione del **PIAO**; adotta annualmente una Relazione sulla performance;
- il **Direttore Generale e i Dirigenti dei Settori** di AMAP : sovrintendono alle operazioni di misurazione e valutazione, coordinando i diversi soggetti e riscontrando l'oggettività e la trasparenza del processo e trasmettendo la proposta finale al dirigente competente dell'erogazione del salario accessorio;
- i **cittadini** o gli **altri utenti finali** (anche interni): partecipano alla valutazione della performance organizzativa, in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, con idonei sistemi di rilevazione;
- i **Dirigenti**: provvedono a valutare il personale del comparto e le posizioni non dirigenziali direttamente assegnate;
- i **Referenti PIAO POP e Integrità di AMAP** che supportano i Responsabili di EQ e i Dirigenti nelle attività di Redazione del PIAO e nel monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi strategici, operativi e individuali.

2.3 Risorse a supporto della performance dell'AMAP

2.3.1 Risorse finanziarie

L'Agenzia per l'Innovazione nel Settore Agroalimentare e della Pesca "Marche Agricoltura Pesca" (AMAP) è ente strumentale della Regione Marche, dotata di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia amministrativa, organizzativa, contabile e patrimoniale secondo quanto previsto dalla Legge Regionale 12 maggio 2022 n. 11.

La Legge regionale 11/2022 ha trasformato l'Agenzia regionale per i servizi nel settore agroalimentare delle Marche (ASSAM), istituita con Legge Regionale del 14 gennaio 1997 n. 9, in Ente Pubblico non Economico.

L'AMAP non è finanziariamente autonomo, fruisce di contributi statali o regionali per l'espletamento delle attività ordinarie.

Inoltre, l'Agenzia svolge alcune attività di tipo commerciale, riscuotendo dalla vendita delle piante dei vivai o dall'erogazione dei servizi di laboratorio analisi.

In conformità a quanto previsto dall'art. 2 della L.R. n. 13/2004, AMAP adotta il sistema di contabilità economico-patrimoniale. Ai sensi del 2° comma dello stesso articolo adotta anche la contabilità finanziaria affiancandola a quella economica. Alla disciplina contabile si applicano le norme ed i principi stabiliti dal Codice Civile.

Ogni anno il Consiglio di Amministrazione dell'AMAP adotta, entro il 31 ottobre, il Bilancio di previsione annuale con proiezione triennale, secondo le previsioni della LR 11/2022.

Il Bilancio di previsione è corredato dal programma di attività; entro il 30 aprile il Consiglio di Amministrazione dell'AMAP adotta il Bilancio Consuntivo unitamente alla relazione sull'attività svolta e sull'andamento della gestione.

L'ordinamento contabile dell'Ente è disciplinato dal Regolamento Amministrativo e Contabile dell'AMAP, approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 17 del 30.03.2024.

2.3.2 Risorse umane

La dotazione organica contempla tutte le figure professionali presenti nell'ente come descritte nel PIAO, sottosezione struttura organizzativa 3.1.

2.3.3 Risorse strumentali

Sono attivi, oltre alla dotazione della strumentazione Hardware presso tutte le postazioni di lavoro dell'ente, i seguenti gestionali:

- per la formulazione e la gestione del budget;
- per la gestione della contabilità e ciclo passivo;
- per la gestione delle gare di appalto telematiche;
- per la gestione del flusso documentale e archiviazione;
- per la gestione digitale degli atti amministrativi;
- per la gestione dell'inventario;
- per la gestione dei flussi di pagamento verso l'Ente (PagoPA).

2.4 Le fasi del ciclo della performance

Il SMVP individua gli strumenti e le modalità che consentono di sviluppare l'articolazione del ciclo della performance, dell'intera organizzazione e dei soggetti che in essa operano, nelle seguenti fasi:

- 1. Programmazione** è la fase in cui si definiscono:
 - a) gli obiettivi strategici, che descrivono la strategia e i traguardi di medio e lungo periodo e che orientano il funzionamento complessivo, a partire dalle linee strategiche di mandato del Consiglio di Amministrazione (sezione 2.1 valore pubblico del PIAO);
 - b) gli obiettivi operativi annuali che, in coerenza con le linee strategiche di mandato, rappresentano la declinazione degli obiettivi strategici e sono riportati nel PIAO (allegato 2 al PIAO);
- 2. Misurazione** in questa fase si quantificano i risultati raggiunti dall'Amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative (performance organizzativa) e i contributi individuali (performance individuale – comportamenti);
- 3. Valutazione** che consente di formulare un "giudizio" complessivo sulla performance, cercando di comprendere i fattori interni ed esterni che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo;

4. Rendicontazione in cui si forniscono, attraverso i sistemi di comunicazione che l'amministrazione adotta, i risultati raggiunti.

2.4.1 Il ciclo annuale della performance

L'intero processo della performance si snoda nelle fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione, inquadrabili nell'ambito più generale del ciclo di gestione della performance, in conformità con quanto previsto dall'art. 4, comma 2 del D. lgs. 150/2009, così come modificato dal D. lgs. 74/2017.

Le fasi possono essere descritte in modo dettagliato:

	Fasi	Soggetti	Tempi
Programmazione	Definizione e assegnazione degli obiettivi strategici e operativi da raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori.	Direttore Generale e Dirigenti di Settore Referenti PIAO POP e Integrità di AMAP	31 gennaio
	Adozione e pubblicazione del PIAO	Consiglio di Amministrazione	31 gennaio
	Adozione provvedimenti di assegnazione obiettivi ad EQ e comparto	Direttore Generale e Dirigenti di Settore	Entro 30 gg dall'approvazione del PIAO
Misurazione	Verifica e Rendicontazione obiettivi <u>anno precedente</u>	Direttore Generale e Dirigenti di Settore Referenti PIAO POP e Integrità di AMAP	Marzo - Aprile
Valutazione	Valutazione degli elementi di performance organizzativa e individuale	OIV , Direttore Generale, Dirigenti di Settore e Referenti PIAO POP e Integrità di AMAP	Giugno

		con il supporto delle EQ	
Rendicontazione	Approvazione della Relazione sulla performance <u>anno precedente</u> e pubblicazione	Consiglio di Amministrazione	30 giugno
	Validazione della Relazione sulla performance <u>anno precedente</u> e pubblicazione	OIV	30 giugno
Misurazione (feedback e ri-programmazione)	Monitoraggio intermedio sugli obiettivi dell'anno in corso	Direttore Generale e Dirigenti di Settore	Dal 1° luglio al 30 settembre
		Referenti PIAO POP e Integrità di AMAP Direttore Generale e OIV	Ottobre 31 ottobre
	Eventuale proposta di rimodulazione obiettivi di performance – PIAO	Consiglio di Amministrazione e OIV	Ottobre
	Approvazione delibera di aggiornamento	Consiglio di Amministrazione	31 ottobre
Programmazione	Inizio fase di definizione degli obiettivi da raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori per l'anno successivo	Direttore Generale e Dirigenti di Settore Referenti PIAO POP e Integrità	Dal 1° dicembre al 31 gennaio dell'anno successivo

Misurazione	Inizio fase di monitoraggio consuntivo obiettivi di performance anno in corso	Direttore Generale e Dirigenti di Settore Referenti PIAO POP e Integrità	Dal 1° dicembre fino al 31 gennaio anno successivo
-------------	---	---	--

2.4.2 L'albero della performance

L'albero della performance rappresenta i legami tra mandato politico, obiettivi strategici e obiettivi operativi e fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica e integrata della performance dell'amministrazione.

L'albero della performance è contenuto all'interno del **PIAO** ed è desumibile dalla lettura congiunta delle sottosezioni "**Valore pubblico**" e "**Performance**".

Gli obiettivi sono stati impostati in maniera fortemente integrata; essi nascono e si sviluppano nell'ambito di un sistema a cascata in cui la priorità strategica è declinata in obiettivi strategici misurati con obiettivi di outcome (controllo strategico), a loro volta declinati in obiettivi operativi affidati al Direttore, ai Dirigenti di Settore, ai Responsabili delle elevate Qualificazioni e misurati con indicatori di output. Al personale sono assegnati a cascata, gli obiettivi operativi di gruppo e individuali, non inseriti nel PIAO.

Può essere così rappresentato:

- **PRIORITA' STRATEGICHE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (Pluriennali)**
 - **OBIETTIVI STRATEGICI (Pluriennali)**
 - **OBIETTIVI OPERATIVI (Annuali)**
 - Direttore Generale
 - Dirigenti dei Settori
 - Responsabili E.Q.
 - Personale (non inseriti nel PIAO)

Lo sviluppo dell'Albero degli obiettivi



3. Il sistema di misurazione e valutazione della performance del personale dirigenziale

3.1 Premessa

Gli obiettivi dell'Ente o della struttura costituiscono performance organizzativa e sono distinti dagli obiettivi individuali.

Gli obiettivi di performance organizzativa rappresentano i "traguardi" che l'intera organizzazione (per il Direttore generale) o il singolo Settore (per i dirigenti di Settore), deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti (dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire; gli obiettivi individuali, invece, sono obiettivi assegnati specificamente al Direttore o al Dirigente, i quali sono chiamati a risponderne individualmente: essi possono essere collegati agli obiettivi dell'organizzazione (andando, ad esempio, a enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente e non collegate a quelle della struttura nel suo complesso.

Le due performance sono fortemente connesse: l'art. 9 del d.lgs. 150/2009, stabilisce che il grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di diretta responsabilità (performance organizzativa) contribuisce, in maniera prevalente, alla valutazione della performance individuale del dirigente, in quanto responsabile ultimo dell'ambito organizzativo cui si riferiscono.

3.2 Principi generali del sistema di misurazione e di valutazione della performance del Direttore e dei dirigenti di Settore

Nell'ambito dell'organizzazione dell'AMAP, il sistema di valutazione si applica al Direttore Generale e ai Dirigenti di Settore amministrativo e Tecnico.

La valutazione del Direttore Generale e dei Dirigenti di Settore Amministrativo e del Settore Tecnico è effettuata dal Consiglio di Amministrazione che verifica l'andamento delle performance organizzativa rispetto agli obiettivi, tenendo conto altresì del verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'Amministrazione.

Ciascun Dirigente è comunque tenuto a presentare, in occasione di pensionamento, trasferimento ad altro incarico o comunque cessazione dall'incarico, una relazione scritta sul grado di avanzamento delle attività connesse agli obiettivi assegnati.

Con il metodo di valutazione, a ogni Dirigente viene attribuito un punteggio in base al quale viene determinato il livello della retribuzione legata al risultato.

3.3 Le dimensioni della performance organizzativa

La performance organizzativa viene riferita all'amministrazione nel suo complesso e alle singole unità organizzative dell'amministrazione.

Avendo a riferimento lo stato delle risorse umane, economico-finanziarie e strumentali a disposizione, la valutazione della performance organizzativa rileva la dimensione dell'efficienza,

cioè la capacità di produrre beni e servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegati e la dimensione dell'efficacia che misura l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti interni ed esterni. Rileva, inoltre la dimensione dell'impatto, per verificare l'effetto generato da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore, ovvero del miglioramento del livello di benessere rispetto alle condizioni di partenza.

3.3.1 *Gli elementi di riferimento della performance organizzativa*

Sono elementi della performance organizzativa della Direzione e della Dirigenza:

- i risultati riferiti al raggiungimento degli obiettivi di ente;
- i risultati riferiti al raggiungimento degli obiettivi operativi;
- i risultati delle indagini effettuate utilizzando i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati;

3.3.2 *Obiettivi di Ente*

La categoria degli obiettivi di Ente è elemento della performance organizzativa e coglie la capacità del Direttore e dei Dirigenti di distribuire obiettivi e relative risorse all'interno delle strutture, consentendo a ognuna di esse di padroneggiare in modo efficace tutti gli strumenti forniti, al fine di conseguire i risultati concordati.

Gli obiettivi di Ente del Direttore si determinano come media aritmetica dei raggiungimenti degli obiettivi operativi e trasversali assegnati, nell'ambito del PIAO, ai Dirigenti di Settore.

Gli obiettivi di Ente di ciascun Dirigente di Settore si determinano come media aritmetica dei raggiungimenti degli obiettivi trasversali assegnati nell'ambito del PIAO.

3.3.3 *Obiettivi operativi*

Gli obiettivi operativi rappresentano i traguardi che ciascun Settore deve raggiungere attraverso il contributo congiunto di tutti coloro che ne fanno parte, dirigenti e personale assegnato.

Gli obiettivi operative possono essere assegnati alla struttura di diretta responsabilità (Settore), oppure coinvolgere alcuni o tutti i Settori (obiettivi trasversali). Questi ultimi sono formulate tenendo conto, di norma, delle azioni connesse alla Prevenzione dei fenomeni corruttivi, della trasparenza dei processi amministrativi, della digitalizzazione delle procedure o della semplificazione dei processi e procedimenti amministrativi, della crescita formative del personale o del benessere organizzativo. Gli obiettivi sono definiti dalla *governance* sulla base delle proprie priorità politiche, previa negoziazione con le strutture apicali allo scopo di verificare la disponibilità delle risorse finanziarie, umane e strumentali. Il Consiglio di Amministrazione esplicita le proprie priorità, tramite la "pesatura" degli obiettivi operativi. All'interno di ciascuna struttura la somma dei pesi assegnati a tutti gli obiettivi deve essere pari a 100.

3.3.4 Il gradimento dell'utenza

In armonia con quanto previsto dal D.lgs. n. 150/2009 e in linea con le indicazioni formulate dal Dipartimento della Funzione Pubblica nelle Linee Guida n. 4/2019 e della Nuova Direttiva Performance del Ministro per la Pubblica Amministrazione al fine di ridurre l'autoreferenzialità dell'amministrazione nella formulazione di un giudizio sulla propria capacità di erogazione di servizi alla collettività e di produzione di valore pubblico, rafforzare i sistemi di gestione della performance, soddisfare i requisiti normativi minimi, ma anche di conferire un maggior grado di oggettività e credibilità alle procedure e agli esiti prodotti dall'intero processo, viene assicurata al cittadino o comunque all'utente finale dei servizi erogati da ciascuna struttura dell'amministrazione pubblica, la partecipazione al processo di misurazione della performance organizzativa, attraverso l'espressione del proprio grado di soddisfazione per i servizi erogati. AMAP ha già intrapreso un percorso di miglioramento della qualità dei servizi esterni attraverso la definizione della Carta dei servizi ed ha condotto alcune rilevazioni della qualità percepita circa l'attività svolta sotto il profilo dell'impatto nei confronti dell'utenza esterna. Lo strumento di valutazione partecipata, introdotto per alcuni Servizi esterni, potrà essere gradualmente esteso ad altri processi dell'AMAP.

Il punteggio conseguito dall'indagine sarà utilizzato ai fini della valutazione del Direttore o del dirigente che fornisce il servizio.

Nell'eventualità in cui siano effettuate indagini su più servizi afferenti ad uno specifico Settore, il punteggio sarà calcolato come media aritmetica dei punteggi acquisiti per tutte le indagini condotte nell'ambito di un Settore.

3.4 Le dimensioni della performance individuale

La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, in altre parole rappresenta il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.

3.4.1 Gli elementi di riferimento della performance individuale

Sono elementi della performance organizzativa della Direzione e della Dirigenza:

- i risultati riferiti agli obiettivi individuali;
- i risultati ottenuti mediante valutazioni "dal basso";
- I comportamenti.

3.4.2 I risultati riferiti agli obiettivi individuali

Comprendono i risultati raggiunti attraverso attività o progetti di specifica competenza del dirigente, o legati a eventuali obiettivi individuali qualora specificatamente assegnati.

3.4.3 I risultati ottenuti mediante valutazioni "dal basso"

Oltre che essere un elemento utile per la valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi adottati nello svolgimento del ruolo dirigenziale, con particolare

riferimento alla consapevolezza organizzativa, all'organizzazione e controllo ed allo sviluppo dei collaboratori, l'utilizzo della valutazione dal basso da parte dei vertici amministrativi è utile al fine di valutare il clima organizzativo generale dell'ente, delle direzioni e dei settori sottostanti. Nel prossimo triennio, e a condizione che venga sviluppata un'idonea metodologia supportata da adeguata strumentazione informatica, sarà introdotta la cosiddetta valutazione "dal basso" mediante la rilevazione del giudizio qualitativo, espresso dal personale direttamente dipendente, sulla capacità di indirizzo e coordinamento da parte di ciascun dirigente. Tale pratica sarà resa stabile a seguito di valutazione positiva del periodo sperimentale in termini di partecipazione e rilevanza dei risultati.

La rilevazione di soddisfazione, rigorosamente anonima e a carattere volontario, può essere realizzata utilizzando gli strumenti ritenuti maggiormente idonei, costituiti, ad esempio, dalla somministrazione di un questionario, tramite un apposito applicativo informatico.

I risultati della rilevazione acquisiscono significatività in sede di valutazione se si registra un tasso di risposta totale per l'intero ente, di almeno il 50% dei potenziali valutatori e viene utilizzata esclusivamente per quelle strutture nelle quali ha partecipato alla rilevazione almeno la metà dei dipendenti direttamente coordinati dal dirigente responsabile.

3.4.4 I comportamenti

I comportamenti attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno attraverso le azioni osservabili che l'individuo attua per raggiungere un risultato all'interno dell'amministrazione.

Nell'ambito della valutazione dei comportamenti una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori e alla leadership.

3.4.5 Gli elementi di riferimento della performance individuale: le aree di competenza

Come definito all'art. 9 del D. Lgs n. 150/2009 il grado di raggiungimento degli obiettivi di Settore di diretta responsabilità contribuisce in maniera prevalente alla valutazione della performance individuale del dirigente, in quanto responsabile ultimo dell'ambito organizzativo cui si riferiscono.

Gli elementi essenziali di valutazione della performance individuale dei dirigenti si riferiscono ai comportamenti e alle competenze organizzative attesi dai medesimi dirigenti.

I comportamenti oggetto di valutazione della performance individuale fanno riferimento alle seguenti specifiche aree di competenza:

1. Competenza "di valutazione"
2. Competenza manageriale
3. Competenza organizzativa
4. Competenza tecnico-professionale
5. Competenza relazionale
6. Leadership

3.5 La valutazione della performance organizzativa e individuale

Complessivamente il sistema di misurazione e valutazione della performance della dirigenza tiene conto:

- dei risultati riferiti al raggiungimento degli obiettivi di Ente (*performance organizzativa*);
- dei risultati riferiti al raggiungimento degli obiettivi della Direzione/Dirigenti di Settore assegnati (*performance organizzativa*);
- dei risultati delle indagini effettuate utilizzando i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati, ove realizzati (*performance organizzativa*);
- dei risultati della rilevazione del grado di soddisfazione espresso dai dipendenti del comparto sui rispettivi dirigenti, se realizzati (*performance individuale*);
- dei risultati riferiti agli obiettivi individuali qualora assegnati e riferiti agli incarichi di Unità di Progetto di cui all'Art. 27 del Regolamento di organizzazione e funzionamento dell'Agenzia (*performance individuale*);
- dei comportamenti o delle competenze e della leadership (*performance individuale*).

Le fasi di misurazione e valutazione delle performance, si sostanziano:

- nel quantificare i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative (performance organizzativa) nonché i contributi individuali (performance individuale);
- nel formulare un "giudizio" complessivo sulla performance, ossia, oltre che sul raggiungimento degli obiettivi prefissati, anche dei comportamenti agiti e degli altri elementi che il SMVP utilizza al fine di misurare la performance.

3.5.1 Composizione del punteggio complessivo di valutazione della performance

Il punteggio complessivo di valutazione è determinato come somma dei punteggi attribuiti in funzione del grado di raggiungimento dei componenti della performance organizzativa e della performance individuale, sulla base di massimali, variabili a seconda della figura da valutare.

La valutazione è graduata su una scala da 0 a 150 punti, come di seguito esplicitato:

	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			PERFORMANCE INDIVIDUALE								
					Comportamenti e competenza							
	Obiettivi di Ente	Obiettivi operativi	Gradimento dell'utenza	Obiettivi individuali	Valutazione "dal basso"	Competenza di valutazione	Competenza manageriale	Competenza organizzativa	Competenza tecnico-professionale	Competenza relazionale	Leadership	Total e punti
Direttore Generale	30	50	5	10	5	5	10	10	5	10	10	150
Dirigenti di Settore	10	70	5	10	5	5	10	5	10	10	10	150
Totale	85			65							150	

In relazione alla performance organizzativa composta dagli obiettivi di ente, dagli obiettivi operative e dal gradimento dell'utenza è attribuibile un punteggio massimo pari a 85 punti totali.

In relazione alla performance individuale composta dagli obiettivi individuali (ove presenti), dalla valutazione dal basso, dai comportamenti è attribuibile un punteggio massimo pari a 65 punti totali.

Con riferimento ai risultati della performance organizzativa, nel caso in cui non siano valorizzabili per il dirigente/direttore indagini di gradimento dell'utenza, il relativo punteggio andrà a sommarsi a quello degli obiettivi operativi e tra questo ripartito in proporzione ai pesi assegnati.

Con riferimento ai risultati della performance individuale, nel caso in cui non siano valorizzabili rilevazioni del grado di soddisfazione espresso dai dipendenti del comparto (valutazioni "dal basso") sui rispettivi dirigenti/direttore, il relativo punteggio andrà a sommarsi a ciascun elemento di "comportamenti e competenza" valutati ad esclusione della "competenza di valutazione", attribuendo 1 punto a ciascuna area.

Agli obiettivi individuali è attribuito un punteggio massimo di 10 punti totali; qualora gli obiettivi individuali non siano assegnati, saranno pesati, ai fini della valutazione, nell'ambito dei "comportamenti e competenza" valutati ad esclusione della "competenza di valutazione", attribuendo 2 punti a ciascuna area.

3.5.2 Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

Sono oggetto di valutazione gli obiettivi operativi assegnati annualmente con il **PIAO**.

Ogni obiettivo deve essere chiaramente attribuito alla responsabilità del Direttore o di un Dirigente di Settore. Al Direttore e a ciascun dirigente vengono assegnati, annualmente, salvo casi opportunamente motivati, un massimo di tre obiettivi operativi settoriali, sulla base della rilevanza contingente e delle priorità della governance. A ciascun obiettivo dovrà essere associato un indicatore di risultato, un dato di partenza (baseline) e un valore target.

Gli indicatori fisici di tipo qualitativo devono essere espressi in forma numerica, affinché il risultato possa essere misurabile. Indicatori fisici del tipo "fatto/non fatto entro un dato termine" sono da considerarsi come espressi nella forma "0% / 100%", con possibilità di assegnare valori intermedi nel caso di parziale realizzazione dell'obiettivo.

Gli indicatori utilizzati per descrivere gli obiettivi, frutto del confronto tra i decisori apicali e gli altri soggetti coinvolti nel processo, devono essere caratterizzati da:

- precisione, o significatività, intesa come la capacità di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo e di rappresentare meglio i risultati che si vogliono raggiungere;

- completezza, ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione;
- tempestività, intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori;
- misurabilità, cioè la capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili.

3.5.3 Modalità di assegnazione e monitoraggio degli obiettivi

Con propria deliberazione, il Consiglio di Amministrazione definisce gli obiettivi operativi corredati dei relativi indicatori e target, assegnandoli alla responsabilità del Direttore Generale e di ciascun Dirigente di Settore. Gli obiettivi sono sottoposti a negoziazione con i vertici, allo scopo di verificarne fattibilità, tempistica, sostenibilità finanziaria e risorse necessarie. Il Consiglio di Amministrazione assegna un peso a ciascun obiettivo in modo tale che la loro somma sia pari complessivamente a 100 per ciascuna struttura.

Gli obiettivi, gli indicatori ed i target sono verificati nell'ambito delle sessioni di reporting, di norma effettuate con cadenza semestrale. Gli esiti della sessione di reporting sono utili per la verifica di eventuali necessità di ridefinizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target. La ridefinizione è effettuata con le stesse modalità della definizione.

Di seguito si riportano le Schede per la definizione degli obiettivi operative, individuali e trasversali, come utilizzate nel PIAO.

Con il PIAO il Consiglio di Amministrazione può assegnare al Direttore e ai Dirigenti di Settore anche obiettivi individuali specificatamente individuati.

Obiettivo Individuale	<i>NOME/DESCRIZIONE</i>	<i>Peso</i>	_____
Direttore Generale <input type="checkbox"/> (4) Dirigente Settore Amministrativo <input type="checkbox"/> Dirigente Settore Tecnico <input type="checkbox"/>			
Risorse finanziarie: Ammontare/fonte			
Deadline			
Importanza relativa dell'obiettivo e risultati attesi			

Indicatori di risultato/efficacia/efficienza

INDICATORE		BASELINE _____	TARGET _____
INDICATORE		BASELINE	TARGET

		_____	_____
--	--	-------	-------

Con il PIAO possono essere assegnati obiettivi trasversali che coinvolgono più Settori, documentati mediante la Scheda sotto riportata.

Obiettivo Operativo trasversale	<i>CODICE OBIETTIVO OPERATIVO</i>		<i>/Obiettivo trasversale</i>	<i>Peso</i>	_____
	<i>NOME/DESCRIZIONE (max. 40 parole)</i>				
	Direzione <input checked="" type="checkbox"/> Settore Tecnico <input checked="" type="checkbox"/> Settore Amministrativo <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Settori coinvolti:</i>			
Collegamento	<input type="checkbox"/> Semplificazione	<input type="checkbox"/> Digitalizzazione	<input type="checkbox"/> Formazione	<input type="checkbox"/> Qualità	
	<input type="checkbox"/> Accessibilità	<input type="checkbox"/> Equilibrio di genere / Azioni positive	<input type="checkbox"/> Progetto PNRR	<input type="checkbox"/> Altro	
Presenza processi a rischio corruzione?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Rischio alto <input type="checkbox"/> Rischio medio/basso			
Riferimento/i Linee strategiche-Programmi					
Stakeholders (beneficiari diretti)					
Deadline					
Importanza relativa dell'obiettivo e risultati attesi					

INDICATORE		BASELINE	TARGET	FONTE
				Interna/Esterna
<i>formula</i>				

3.5.4 Calcolo del punteggio complessivo degli obiettivi operativi

Modalità di valutazione del conseguimento degli obiettivi operativi assegnati al Direttore Generale e ai Dirigenti di Settore

La valutazione degli obiettivi operativi del Direttore generale e dei dirigenti di Settore dell'AMAP è effettuata dal Consiglio di Amministrazione dell'AMAP con il supporto metodologico dell'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.), in relazione alla titolarità degli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione con il PIAO dell'Agenzia.

Il Consiglio di Amministrazione, tenuto conto della ricognizione effettuata dal Direttore Generale dell'AMAP in occasione delle sessioni di reporting (semestrali) che attestano il raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali del Direttore stesso e dei dirigenti di Settore, valuta la performance organizzativa realizzata rispetto agli obiettivi assegnati.

Ai fini della valutazione, il Consiglio di Amministrazione si basa sulla documentazione e su ogni altro elemento acquisito accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione.

La valutazione complessiva del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati è data dal punteggio ottenuto come media ponderata dei punteggi calcolati per ogni singolo obiettivo. I pesi utilizzati per la ponderazione sono quelli fissati dal Consiglio di Amministrazione con la delibera di approvazione del PIAO.

Casi particolari nel calcolo del punteggio complessivo degli obiettivi attribuiti al Direttore e ai Dirigenti di Settore

In caso di conferimento di diversi incarichi dirigenziali in corso d'anno, la valutazione complessiva del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati è data dal punteggio medio ottenuto dalla media ponderata dei punteggi degli obiettivi assegnati, calcolati per ogni singolo incarico; il fattore di ponderazione utilizzato è il tempo espresso in mesi afferenti ai diversi incarichi ricoperti; la mensilità si considera intera se l'incarico è stato assunto per un periodo superiore a 15 gg. naturali consecutive.

Nel caso in cui un dirigente assuma la responsabilità di un Settore e dei relativi obiettivi per un periodo inferiore a 2 mesi, viene ritenuto "non valutabile" per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi e l'intera valutazione sarà imputata alla sola componente relativa ai comportamenti riconosciuti.

Nel caso in cui tutti gli obiettivi assegnati a un Dirigente o al Direttore risultino non raggiungibili nell'anno di riferimento per cause oggettive, sopravvenute e non preventivabili, opportunamente documentate, l'intera valutazione sarà imputata alla sola componente relativa ai comportamenti riconosciuti.

Le modalità di erogazione della retribuzione di risultato per gli incarichi dirigenziali sono disciplinate dalla contrattazione decentrata aziendale.

Tabella di conversione per il calcolo del punteggio assegnato per ciascun obiettivo:

Percentuale di conseguimento certificata	Giudizio sintetico	Punteggio assegnato (in % rispetto al massimo conseguibile)	Giudizio descrittivo
100%	Eccellente	100%	Il risultato atteso è stato conseguito a livello di eccellenza, sotto tutti i diversi punti di vista (output prodotto, valore creato, sviluppo delle relazioni con gli stakeholder, ecc.)
da 90% a 99%	Ottimo	da 90% a 99%	Il risultato atteso è stato pienamente conseguito
da 80% a 89%	Buono	da 80% a 89%	Il risultato atteso è stato ottenuto ma esistono ancora elementi (modalità) che possono essere migliorati per giungere ad un risultato maggiormente soddisfacente
da 70% a 79%	Discreto	da 70% a 79%	Il risultato atteso è stato conseguito con tempistiche adeguate ma con modalità ancora insoddisfacenti
da 60% a 69%	Sufficiente	da 60% a 69%	Il risultato atteso è stato tecnicamente ottenuto ma esistono ancora elementi (tempi) che devono essere migliorati per giungere al pieno ottenimento del risultato
meno di 60%	Insufficiente	da 0% a 59%	Il risultato atteso non è stato ottenuto

La valutazione del gradimento dell'utenza

In coerenza con quanto esposto al paragrafo “Il gradimento dell’utenza” del punto 3.3.4, del presente documento, nei casi in cui siano realizzate indagini di *customer satisfaction* nell’ambito della Direzione generale o del Settore di cui il Dirigente è responsabile, queste rappresentano un ulteriore elemento di valutazione della performance dirigenziale; sulla base del risultato dell’indagine, espresso in decimi, viene assegnato un punteggio a ciascuna struttura interessata sulla base della seguente tabella esemplificativa * :

Valutazione del gradimento	Giudizio	Punteggio assegnato
da 7 a 10	Buono	5
da 3 a 6	Sufficiente	3
meno di 3	Insufficiente	0

* I punteggi saranno assegnati a seconda dei risultati ottenuti dalle indagini.

La valutazione “dal basso”

In caso di realizzazione dell’attività, premesso che i risultati della rilevazione “dal basso” acquisiscono significatività in sede di valutazione se si registra un tasso di risposta totale per l’intero ente, di almeno il 50% dei potenziali valutatori e che la stessa valutazione viene utilizzata esclusivamente per quelle strutture nelle quali ha partecipato alla valutazione dei dirigenti responsabili, almeno la metà dei dipendenti direttamente coordinati, viene assegnato un punteggio, espresso in decimi, a ciascun dirigente interessato, sulla base del risultato dell’indagine, come di seguito dettagliato:

Valutazione del personale	Giudizio	Punteggio assegnato
da 7 a 10	Buono	5
da 3 a 6	Sufficiente	3
meno di 3	Insufficiente	0

3.5.5 La valutazione dei comportamenti

La valutazione è espressa in relazione al livello delle competenze dimostrate dal Direttore Generale o dal Dirigente di Settore.

Nell’ambito della performance individuale vengono valutati, secondo la pesatura stabilita in modo differenziato per ciascun soggetto da valutare, i comportamenti o le competenze possedute dal dirigente ed applicate, nell’anno di riferimento, al perseguimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione delle competenze è effettuata dal Consiglio di Amministrazione sia per il Direttore Generale che per i dirigenti di Settore.

Le risultanze della valutazione delle competenze confluiscono nella scheda di valutazione annuale.

Tipologie di competenze

Si considerano cinque tipi di competenze:

- 1) **Competenza di valutazione** da valutare in funzione dei seguenti aspetti:
 - saper valutare i propri collaboratori, differenziando le valutazioni dei singoli dipendenti assegnati alla propria struttura;
 - adottare i provvedimenti nel caso di prestazioni non soddisfacenti;
 - garantire periodicamente ai propri collaboratori momenti di confronto utili anche a valutarne le diverse capacità e prestazioni e per assicurare costantemente feedback sul loro operato.

- 2) **Competenza manageriale** ovvero la capacità di:
 - operare con atteggiamento positivo nei confronti dei problemi che dovessero incontrarsi nella gestione dell'attività eventualmente incidendo su prassi e comportamenti consolidati non più funzionali ad affrontare le nuove situazioni introducendo nuove procedure di lavoro;
 - assumere un adeguato grado di rischio decisionale;
 - proporre e gestire progetti e iniziative innovativi che consentano più elevati livelli di efficienza e efficacia dell'attività di AMAP;
 - esprimere un contributo propositivo al processo di programmazione dell'attività di AMAP.

- 3) **Competenza organizzativa** ovvero la capacità di:
 - motivare, guidare e valorizzare i collaboratori costruendo un clima partecipativo, favorevole alla migliore gestione dell'attività;
 - assegnare obiettivi ai collaboratori in modo compatibile con le caratteristiche personali cercando di favorire la loro autonomia e crescita professionale;
 - definire una organizzazione del lavoro tale da contenere i costi connessi agli incarichi esterni;
 - capacità di garantire l'esercizio organico e integrato delle funzioni assegnate alle strutture sotto-ordinate;

- 4) **Competenza tecnico-professionale** ovvero la capacità di:
 - migliorare le proprie conoscenze professionali con un'attività di formazione continua;
 - presidiare ogni attività assicurando comunque un adeguato livello qualitativo e quantitativo del lavoro svolto;

- sovrintendere i processi di lavoro assegnati con elevato grado di competenza.

5) **Competenza relazionale** ovvero la capacità di:

- relazionarsi con i "clienti" interni ed esterni, enti ed istituzioni valorizzando la propria attività e l'immagine di AMAP;
- fornire collaborazione attiva a interlocutori esterni ed interni ad AMAP;
- confrontarsi con i colleghi interni e le altre amministrazioni, assumendo, nel caso, la leadership nell'area di competenza e il ruolo di esperto autorevole.

6) **Leadership** ovvero la capacità di:

- superare gli schemi consolidate (flessibilità e innovazione);
- conseguire i risultati e "far accadere le cose" (iniziativa, tenacia, tensione al risultato, concentrazione);
- agire velocemente con decisione e tempestività (assunzione del rischio, autonomia);
- assumersi le proprie responsabilità e promuovere il valore della responsabilità;
- costruire team ad alte performance sapendo individuare i talenti;
- essere un modello di integrità ed etica professionale per i propri pari e i propri collaboratori.

Calcolo del punteggio attribuito al dirigente in funzione delle competenze riconosciute

Per ognuno dei sei tipi di competenza di cui al paragrafo precedente (competenza manageriale, organizzativa, tecnico-professionale, relazionale e leadership), viene assegnato un punteggio nell'ambito del range previsto per ciascuna figura da valutare.

Il punteggio complessivo attribuito al dirigente per la competenza è dato dalla somma dei sei punteggi. La competenza di valutazione è attribuibile ai dirigenti a cui sono assegnate risorse umane in numero non inferiore a 3. Nel caso in cui il numero di dipendenti di un Settore sia inferiore a 3, il punteggio delle competenze di valutazione si somma a quello delle competenze manageriali e il punteggio totale si calcola come somma delle 5 restanti tipologie.

Nel caso in cui venga attribuito punteggio "0" ad uno o più tipi di competenza, il punteggio complessivo è nullo.

Casi particolari nel calcolo del punteggio complessivo

Nei casi in cui al dirigente siano conferiti più incarichi saranno attribuiti i punteggi per ogni incarico e predisposte le rispettive schede di valutazione.

In detti casi il punteggio complessivo ai fini della valutazione è determinato dalla media aritmetica dei singoli punteggi ottenuti per ogni incarico e riportati nelle distinte schede.

3.6 Contraddittorio e conciliazione

Il contraddittorio, volto alla risoluzione degli eventuali conflitti che possono emergere nell'ambito del processo di valutazione, dirimendo le situazioni di contrasto in modo celere ed efficace, viene garantito in sede di comunicazione dell'esito della valutazione.

Nel caso in cui insorgano contestazioni o conflitti è comunque prevista una procedura volta al riesame della valutazione contestata: il Direttore o il dirigente valutato può richiedere per iscritto, entro 10 giorni successivi alla comunicazione dell'esito della valutazione, l'attivazione di un ulteriore contraddittorio con il Presidente del Consiglio di Amministrazione e i soggetti valutatori (membri del Consiglio di Amministrazione ed eventuale Direttore se trattasi di valutazione del Dirigente), corredando la richiesta con la documentazione a sostegno delle proprie controdeduzioni e inviandola a titolo informativo anche all'Organismo Indipendente di Valutazione. Il Presidente, entro i successivi 10 giorni, convoca il Direttore o il Dirigente e al termine del contraddittorio comunica la scheda valutativa alla struttura del personale. All'esito della conciliazione resta salva la facoltà di presentare opposizione secondo la procedura di cui all'art. 410 del c.p.c., così come modificato dall'art. 31 della L. 183/2010.

3.7 Determinazione del livello della retribuzione di risultato

Il punteggio complessivo viene attribuito ai dirigenti sulla base della somma algebrica dei punteggi conseguiti, a seconda del ruolo esercitato, tra i vari elementi che compongono la valutazione.

Sono individuati cinque livelli di valutazione/fasce di merito, rapportati alla griglia che segue: Giudizio	Punteggio conseguito	Giudizio sintetico	Fascia di merito/ Livello di valutazione
Il risultato atteso è stato conseguito a livello di eccellenza, sotto tutti i diversi punti di vista (output prodotto, valore creato, sviluppo delle relazioni con gli stakeholder, creazione di una elevata immagine dell'amministrazione, ecc.) e i comportamenti organizzativi agiti sono ampiamente sopra la media	Da 145 a 150	Eccellente	1
Il risultato atteso è stato pienamente conseguito e i comportamenti organizzativi agiti si mantengono sopra la media	da 130 a 144	Ottimo	2
Il risultato atteso è stato tecnicamente ottenuto, seppure esistano ancora elementi che devono maturare per giungere al pieno ottenimento del risultato e i comportamenti organizzativi sono in media	da 110 a 129	Buono	3
Il risultato atteso è stato parzialmente raggiunto e i comportamenti agiti sono appena sufficienti	da 90 a 109	Sufficiente	4
Il risultato atteso non è stato ottenuto e i comportamenti organizzativi agiti sono ampiamente sotto la media	Meno di 90	Insufficiente	5

Le risorse finanziarie a disposizione per la retribuzione di risultato saranno distribuite al Direttore e ai Dirigenti di Settore che hanno una valutazione riconducibile a un giudizio almeno sufficiente.

Gli elementi con i quali individuare le modalità per la quantificazione della retribuzione di risultato da corrispondere a ciascun dirigente sono:

- l'ammontare delle risorse a disposizione (R);
- il punteggio finale attribuito a ciascun Direttore o Dirigente (PT_i);
- il periodo di esercizio delle relative funzioni (m_i).

L'ammontare della retribuzione di risultato è differenziato sulla base di quanto definito in sede di contrattazione decentrata integrativa (CCDI), oltre che in relazione al diverso punteggio; la retribuzione di risultato spettante a ciascun dirigente viene determinata moltiplicando l'ammontare delle risorse a disposizione (R) per un fattore direttamente proporzionale al punteggio finale attribuito a ciascun dirigente (PT_i) nonché al numero di mesi di esercizio delle funzioni dirigenziali

$$R_i = R * (PT_i * m_i) / \sum_{i=1} PT_i * m_i / 12$$

dove "i" indica l'i-esimo dirigente e la sommatoria è estesa al numero complessivo dei Dirigenti di Settore.

Ai fini della determinazione dell'ammontare delle risorse (R) da destinare a ciascun dirigente, la quota di fondo destinata al pagamento della retribuzione di risultato dirigenziale e i relativi criteri distribuzione saranno definiti in sede di contrattazione decentrata integrativa.

Seguono le schede di valutazione del Direttore Generale e dei Dirigenti di Settore:

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

SEDUTA DEL Consiglio di Amministrazione del _____	
VALUTAZIONE RELATIVA ALL'ANNO 20--	
NOME – COGNOME	
DIRETTORE GENERALE dal _____ al _____	
VALUTAZIONE RISULTATI	max 100
RISULTATI RIFERITI AGLI OBIETTIVI DI ENTE	max 30
RISULTATI RIFERITI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	max 50
GRADIMENTO DELL'UTENZA	max 5
VALUTAZIONE DAL BASSO	max 5
RISULTATI RIFERITI AGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI	max 10
VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI	max 50
<i>Competenza di valutazione</i>	max 5
<i>Manageriale</i>	max 10
<i>Organizzativa</i>	max 10
<i>Tecnico-professionale (*)</i>	max 5
<i>Relazionale</i>	max 10
<i>Leadership</i>	max 10
RISULTATI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Max 85
RISULTATI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE (<i>valutazione comportamenti + risultati obiettivi individuali, se presenti + valutazione "dal basso", se effettuata</i>)	Max 65
VALUTAZIONE FINALE	max 150
	(**)
Note del valutatore	

(*) secondo la scala: non calcolabile; bassa=1; media=3; alta=5

(**) giudizio descrittivo secondo la scala prevista dalla tabella di cui al paragrafo 3.7: Insufficiente; sufficiente; buono;ottimo; eccellente

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE DI SETTORE

SEDUTA DEL Consiglio di Amministrazione del _____	
VALUTAZIONE RELATIVA ALL'ANNO 20--	
NOME – COGNOME	
DIRIGENTE DI SETTORE dal _____ al _____	
VALUTAZIONE RISULTATI	max 100
RISULTATI RIFERITI AGLI OBIETTIVI DI ENTE	max 10
RISULTATI RIFERITI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	max 70
RISULTATI RIFERITI AGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI	max 10
GRADIMENTO DELL'UTENZA	max 5
VALUTAZIONE DAL BASSO	max 5
VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI	max 50
<i>Competenza di valutazione</i>	max 5
<i>Manageriale</i>	max 10
<i>Organizzativa</i>	max 5
<i>Tecnico-professionale</i>	max 10
<i>Relazionale</i>	max 10
<i>Leadership</i>	max 10
RISULTATI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Max 85
RISULTATI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE (<i>valutazione comportamenti + risultati obiettivi individuali, se presenti + valutazione "dal basso", se effettuata</i>)	Max 65
VALUTAZIONE FINALE	Max 150
	(**)
Note del valutatore:	

(*) secondo la scala: non calcolabile; bassa=1; media=3; alta=5

(**) giudizio descrittivo secondo la scala prevista dalla tabella di cui al paragrafo 3.7: Insufficiente; sufficiente; buono;ottimo; eccellente

4 Il sistema di misurazione e valutazione della performance del personale non dirigenziale

4.1 Criteri generali di valutazione e finalità

Il presente sistema di valutazione si applica al personale non dirigenziale di AMAP.

L'amministrazione intende impiegare la valutazione delle performance del personale non dirigenziale, anche ai sensi di quanto previsto dal Titolo III del d.lgs. 150/2009, per le seguenti finalità:

- erogazione del trattamento economico accessorio;
- attribuzione di progressioni all'interno della stessa area o tra aree diverse come definite dall'art. 52, comma 1bis, del d.lgs. 165/2001;
- individuazione di eventuali gap di competenze e definizione di percorsi formativi specifici;
- conferimento di incarichi di responsabilità, anche a livello dirigenziale, impiegando la performance individuale come una delle variabili da considerare, ai fini dell'assegnazione dell'incarico.

In considerazione degli artt. 7, 8 e 9 del D. Lgs. n. 150/2009, gli elementi di riferimento per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale del personale non dirigenziale sono i seguenti:

- risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati con provvedimento del Direttore Generale o del Dirigente del Settore di appartenenza, adottato entro 30 giorni dall'approvazione del PIAO e in coerenza con gli obiettivi di struttura previsti dallo stesso. Gli obiettivi possono esplicitarsi in:
 - Obiettivi di struttura o di gruppo: ossia obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza o relativi a progetti e processi nei quali sono coinvolti alcuni collaboratori dell'unità organizzativa di appartenenza;
 - Obiettivi individuali: specificatamente assegnati sulla base delle competenze e delle linee di attività del dipendente;
- comportamenti: questo elemento attiene al "come" viene svolta la prestazione lavorativa. Il valutatore comunica, sin dalla fase di assegnazione degli obiettivi, mediante la consegna della scheda di valutazione, i comportamenti attesi, in relazione al ruolo ricoperto.

4.2 Dettaglio degli elementi di valutazione e graduazione del punteggio

Il peso degli elementi di misurazione per la valutazione della performance organizzativa e individuale è articolato in relazione al ruolo ricoperto e alle responsabilità assegnate a ciascuno. Nello specifico, la valutazione del conseguimento degli obiettivi vede un diverso peso attribuito agli obiettivi di struttura e/o gruppo rispetto a quelli individuali, a seconda della categoria giuridica di appartenenza, in quanto, al crescere delle responsabilità, aumenta il livello di partecipazione del dipendente al conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa.

Le linee guida n.2/2017, come previsto all'art. 9 del D. Lgs. n. 50/2009, includono tra le dimensioni della performance individuale, i comportamenti e le competenze organizzative da declinare, a livello di singolo dipendente, in funzione del ruolo ricoperto nell'Amministrazione.

In tal senso, le successive linee guida n. 5/2019, evidenziano la necessità di "definire i comportamenti necessari per svolgere le diverse attività organizzative in apposito Dizionario".

La valutazione della performance individuale avviene, quindi, sulla base dei comportamenti individuati all'interno del Dizionario, per specifico ruolo o posizione di lavoro coperto da ciascun dipendente. All'interno del "Dizionario dei comportamenti attesi dal personale non dirigenziale" sono descritti i comportamenti/competenze attesi dai dipendenti e relativi indicatori comportamentali, graduati nei quattro livelli di seguito elencati:

- livello critico: il comportamento è ritenuto insufficiente e dunque, non adeguato e non allineato ai valori/alle aspettative dell'ente;
- livello in sviluppo: il comportamento è ritenuto sufficiente/discreto, parzialmente adeguato e allineato ai valori/alle aspettative dell'ente, ma con ampi margini di miglioramento;
- livello adeguato: il comportamento è considerato buono/ottimo, mediamente e frequentemente in linea con i valori/aspettative dell'ente;
- livello eccellente: il comportamento è ritenuto eccellente, tenuto anche in situazioni non abituali e ampiamente superiore agli standard o alle attese dell'ente.

Di seguito si riporta l'elenco dei comportamenti attesi, raggruppati in tre aree di valutazione:

1. Area tecnico-professionale e competenze trasversali:

- a) *Problem solving*: capacità di cogliere gli aspetti significativi dei problemi per riuscire a sviluppare soluzioni più idonee, anche di efficacia pratica, scegliendo tra le alternative possibili
- b) *Adattabilità/Flessibilità*: capacità e volontà di adattarsi ai nuovi contesti e ai cambiamenti dell'organizzazione e di lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni, anche con persone e gruppi diversi.
- c) *Orientamento al risultato*: capacità di indirizzare costantemente la propria attività e le proprie competenze al conseguimento degli obiettivi previsti, individuando le soluzioni più opportune al verificarsi di problemi e criticità.

2. Area relazionale:

- a) *Orientamento all'utente interno ed esterno*: capacità di identificare e comprendere i bisogni degli utenti interni ed esterni e il livello di servizio da questi richiesto, orientando al loro soddisfacimento i comportamenti organizzativi.
- b) *Lavorare in gruppo*: capacità di lavorare insieme agli altri condividendo gli obiettivi di lavoro comuni, anche con contributi personali, nel rispetto delle idee e delle proposte degli altri colleghi anche con riferimento al coordinamento delle risorse umane.
- c) *Trasferimento di know-how e conoscenze all'interno del gruppo*: capacità di trasferire le proprie conoscenze ed esperienze, al fine di ampliare le conoscenze professionali dei collaboratori del proprio gruppo.

3. Area organizzativa:

- a) *Auto-organizzazione*: capacità di organizzare e portare a termine il proprio lavoro senza bisogno di ricorrere frequentemente alla supervisione di personale gerarchicamente sovraordinato e capacità di svolgere i compiti assegnati, nel rispetto delle scadenze.
- b) *Programmazione e organizzazione*: capacità di definire le attività da sviluppare e di identificare le priorità anche organizzando le risorse (umane, economiche e tecniche) disponibili e verificando l'avanzamento e la conclusione dei processi/procedimenti assegnati.
- c) *Coordinamento e gestione delle risorse umane/gruppi di lavoro*: capacità di coordinare e motivare le risorse umane direttamente assegnate, e/o di coordinare i gruppi di lavoro, anche non formalizzati, per attività trasversali valorizzandone le competenze distintive, al fine del raggiungimento degli obiettivi comuni.

I comportamenti individuati ai punti n. 2.c) e n. 3.c) sono riferibili al solo ruolo di Elevata Qualificazione.

I comportamenti/competenze attesi sono declinati a seconda della categoria giuridica di appartenenza del dipendente e, per ciascun comportamento, è attribuito un punteggio massimo, come esplicitato nelle tabelle "profili di valutazione del personale", di seguito riportate:

- Personale appartenente alle Aree degli Operatori e degli Operatori esperti;
- Personale appartenente all'Area degli Istruttori;
- Personale appartenente all'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione;
- Personale appartenente all'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione con incarico di EQ

PROFILI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE APPARTENENTE ALLE AREE DEGLI OPERATORI E DEGLI OPERATORI ESPERTI

<p>a) Conseguitamento degli obiettivi</p> <p>a.1 Obiettivi di struttura e/o di gruppo</p> <p>a.2 Obiettivi individuali</p>	<p>fino a p. 80</p> <p><i>fino a p. 20</i></p> <p><i>fino a p. 60</i></p>
<p>b) Comportamenti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problem solving • Adattabilità/Flessibilità • Orientamento all'utente interno ed esterno • Lavorare in gruppo • Auto-organizzazione 	<p>fino a p.70</p> <p><i>fino a p. 20</i></p> <p><i>fino a p. 10</i></p> <p><i>fino a p. 15</i></p> <p><i>fino a p. 10</i></p> <p><i>fino a p. 15</i></p>
<p>TOTALE punti a disposizione</p>	<p>150</p>

PROFILI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE APPARTENENTE ALL'AREA DEGLI ISTRUTTORI

<p>a) Conseguitamento degli obiettivi</p> <p>a.1 Obiettivi di struttura e/o di gruppo</p> <p>a.2 Obiettivi individuali</p>	<p>fino a p. 80</p> <p><i>fino a p. 30</i></p> <p><i>fino a p. 50</i></p>
<p>b) Comportamenti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problem solving • Adattabilità/Flessibilità • Orientamento all'utente interno ed esterno • Lavorare in gruppo • Auto-organizzazione 	<p>fino a p.70</p> <p><i>fino a p. 15</i></p> <p><i>fino a p. 10</i></p> <p><i>fino a p. 10</i></p> <p><i>fino a p. 15</i></p> <p><i>fino a p. 20</i></p>
<p>TOTALE punti a disposizione</p>	<p>150</p>

PROFILI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE APPARTENENTE ALL'AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE

a) Conseguitamento degli obiettivi	fino a p. 80
a.1 Obiettivi di struttura e/o di gruppo	<i>fino a p. 40</i>
a.2 Obiettivi individuali	<i>fino a p. 40</i>
b) Comportamenti	fino a p.70
• Adattabilità/Flessibilità	<i>fino a p. 10</i>
• Orientamento al risultato	<i>fino a p. 20</i>
• Orientamento all'utente interno ed esterno	<i>fino a p. 10</i>
• Lavorare in gruppo	<i>fino a p. 15</i>
• Programmazione e organizzazione	<i>fino a p. 15</i>
TOTALE punti a disposizione	150

PROFILI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE APPARTENENTE ALL'AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE CON INCARICO DI EQ

a) Conseguitamento degli obiettivi	fino a p. 80
a.1 Obiettivi di struttura e/o di gruppo	<i>fino a p. 60</i>
a.2 Obiettivi individuali	<i>fino a p. 20</i>
b) Comportamenti	fino a p.70
• Adattabilità/Flessibilità	<i>fino a p. 5</i>
• Orientamento al risultato	<i>fino a p. 10</i>
• Orientamento all'utente interno ed esterno	<i>fino a p. 10</i>
• Trasferimento di Know-how e conoscenze all'interno del gruppo	<i>fino a p. 10</i>
• Programmazione e organizzazione	<i>fino a p. 15</i>
• Coordinamento e gestione delle risorse umane/gruppi di lavoro	<i>fino a p. 20</i>
TOTALE punti a disposizione	150

4.3 Soggetti valutati

Sono valutati tutti i dipendenti con rapporto di lavoro di qualifica non dirigenziale a tempo indeterminato di AMAP e assegnati ad AMAP, nonché quelli in posizione di distacco o comando. Sono inoltre soggetti a valutazione i dipendenti con contratto di lavoro a tempo determinato di durata pari o superiore a 12 mesi.

Sono esclusi dalla valutazione i dipendenti distaccati, comandati o utilizzati a vario titolo presso altre Pubbliche Amministrazioni o Enti, poiché la prestazione di lavoro è svolta alle dipendenze funzionali di soggetti diversi di AMAP.

Il dipendente con una prestazione lavorativa, nella medesima categoria giuridica, inferiore a 60 giorni naturali e consecutivi (in via convenzionale: due mesi di calendario), non può essere valutato.

4.4 Procedura di valutazione

Il processo di valutazione ha avvio con l'indicazione, nella scheda di valutazione, degli obiettivi di performance organizzativa e individuali, precedentemente assegnati dal dirigente, con proprio atto, a ciascun dipendente collocato alle sue dirette dipendenze.

La scheda di valutazione, una volta predisposta, sarà condivisa con ciascun dipendente, anche per il tramite dell'incaricato di Elevata Qualificazione (di seguito EQ) di riferimento, cui seguirà la sottoscrizione della stessa, per presa visione. Le eventuali modifiche e i correttivi apportati alla scheda di valutazione nel corso dell'anno dovranno, parimenti, essere comunicati con tempestività.

Per l'attività di misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascun dipendente, fase propedeutica alla valutazione finale, il dirigente può richiedere relazioni sulle attività svolte e sui risultati raggiunti, avvalendosi dei titolari di EQ di riferimento o, in mancanza, ai dipendenti stessi. Il dirigente formula la valutazione, eventualmente anche su proposta del titolare di EQ a cui il dipendente è assegnato, e convoca il dipendente interessato per un colloquio finale in cui illustra le motivazioni della valutazione stessa. Il colloquio costituisce un momento di confronto della prestazione lavorativa, ma anche un'occasione di dialogo in cui il dirigente e il dipendente individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il futuro miglioramento della prestazione stessa.

Il dirigente della struttura di assegnazione entro il 30 settembre di ogni anno procede ad un monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati ai Dipendenti, per il tramite delle EQ. Qualora riscontrasse particolare criticità nel raggiungimento degli obiettivi stessi, effettua un colloquio intermedio con il dipendente al fine di verificare margini di soluzione per la criticità esistente. Allo stesso modo, il dipendente può richiedere un colloquio intermedio con il dirigente di riferimento qualora lo ritenga utile e necessario per superare eventuali problematiche riscontrate. L'eventuale colloquio intermedio deve essere svolto entro 15 giorni dalla richiesta.

All'esito del colloquio finale la scheda di valutazione viene sottoscritta dal dirigente e trasmessa al dipendente, che la sottoscrive per presa visione, la mancata sottoscrizione da parte del dipendente non inficia la validità della valutazione.

Tale sottoscrizione non pregiudica la possibilità di avviare l'iter di riesame della valutazione.

Entro e non oltre il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento, i dirigenti devono trasmettere alla struttura competente in materia di personale dell'AMAP una tabella di sintesi riportante il punteggio definitivo attribuito a ciascun dipendente.

Tali tabelle dovranno essere trasmesse alla struttura competente in materia di personale della Regione Marche al fine di procedere all'applicazione degli istituti contrattuali.

Qualora, nel corso dell'anno, il dipendente effettui una mobilità in altra struttura, prima dello spostamento, il dirigente è tenuto ad effettuare la valutazione finale, in cui si dovrà tener conto dei risultati raggiunti, in considerazione del periodo di lavoro effettivamente prestato. Analogamente, nella struttura di nuova assegnazione, il dirigente dovrà assegnare i nuovi obiettivi. In tale fattispecie la valutazione finale sarà data dalla media ponderata delle valutazioni ottenute in corso d'anno rapportata al periodo di valutazione di ciascuna scheda.

4.5 Conciliazione

Ai sensi del comma 2-bis dell'art. 7 del d.lgs. 150/2009 il SMVP deve prevedere e disciplinare le procedure di conciliazione, quale strumento di garanzia per il valutato in ottica di prevenzione di eventuali contenziosi. In tal senso, le linee guida n. 5/2019 della Funzione Pubblica sottolineano la necessità di prevedere l'individuazione di un soggetto terzo, che prenda parte alla procedura stessa.

Le procedure di conciliazione possono essere attivate dal dipendente, sia in presenza di una valutazione ritenuta non idonea, sia in presenza di una valutazione negativa, ossia non sufficiente, e quindi inferiore a 90/150. A tal proposito, si rammenta come l'art. 3, comma 5-bis, del d.lgs. 150/2009 preveda espressamente che "La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto".

Si precisa che l'eventuale valutazione negativa rileva ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare, qualora la valutazione della performance del dipendente risulti negativa per ciascun anno dell'ultimo triennio; in tale fattispecie, il dirigente deve darne comunicazione anche all'Ufficio che si occupa dei Procedimenti Disciplinari.

4.5.1 Nomina del collegio di conciliazione

Il Collegio di Conciliazione è formato dal Direttore, dai due dirigenti di Settore di AMAP e dal Dirigente della Direzione Agricoltura della Giunta regionale Marche, di cui uno con funzione di presidente.

Alla valutazione controversa non può partecipare il dirigente a cui è assegnato il dipendente.

4.5.2 Procedura di conciliazione

La procedura di conciliazione si articola su due livelli:

1. Richiesta di riesame

Il dipendente, nel caso in cui la valutazione ricevuta non corrisponda, secondo le proprie risultanze, a un punteggio idoneo a rappresentare l'attività lavorativa effettivamente prestata, ha facoltà di richiedere, entro il termine di 15 giorni dalla data di ricezione della scheda di valutazione, il riesame della propria valutazione al dirigente valutatore, presentando le proprie controdeduzioni ed eventuale documentazione, richiedendo, ove lo ritenga utile, un colloquio. Tale fase deve concludersi entro 30 giorni dal ricevimento delle controdeduzioni e, nello stesso termine, il dirigente conferma la precedente valutazione o ne formula una nuova, motivando il giudizio complessivo finale e la notifica al dipendente.

2. Tentativo di conciliazione

Il dipendente che, all'esito della richiesta di riesame, non condivida il giudizio complessivo finale espresso dal dirigente, può richiedere che venga esperito il tentativo di conciliazione, mediante istanza da presentare direttamente, o tramite legale o rappresentante sindacale, cui abbia conferito delega, al presidente del Collegio di Conciliazione, entro quindici giorni dalla ricezione della valutazione definitiva, derivante dalla fase di riesame e contraddittorio, con tutta la documentazione allegata a sostegno della propria richiesta.

Il Collegio di Conciliazione, entro 15 giorni dalla presentazione dell'istanza, ha il compito di esaminare la richiesta del dipendente, valutarne la correttezza procedurale e, in relazione alle motivazioni che la sostengono, fissare, entro i successivi 15 giorni, un incontro di conciliazione tra il dipendente e il dirigente stesso.

L'incontro può avvenire anche in modalità telematica e, qualora il dipendente, o il suo rappresentante, non dovessero presentarsi nel giorno stabilito, per qualsivoglia ragione, la decisione del Collegio sarà fondata esclusivamente sull'esame documentale di quanto presentato dal dipendente, in sede di richiesta di conciliazione e dal dirigente, quali controdeduzioni.

Il Collegio, una volta esperita la conciliazione, entro i 10 giorni successivi, comunica la decisione motivata di modifica e/o integrazione della valutazione, oppure le ragioni per le quali non se ne ravvisano i presupposti. Tale decisione ha natura provvedimento e viene allegata alla scheda di valutazione e trasmessa al dirigente valutatore, al dipendente interessato e alla struttura competente in materia di personale.

I dirigenti, che fanno parte del Collegio di Conciliazione, non hanno diritto a emolumenti accessori o gettoni di presenza, per lo svolgimento di tale ruolo.

Il dipendente ha facoltà di farsi assistere da un legale o da un rappresentante sindacale, in tutte le fasi della procedura e ha diritto alle garanzie previste dai CCNL e dalle disposizioni di legge e di regolamento.

4.6 Corresponsione dei compensi incentivanti all'esito della valutazione

La differenziazione delle valutazioni individuali rappresenta un indicatore della qualità del SMVP, nonché un obbligo sancito espressamente dal D. Lgs. n. 150/2009 che all'art. 9, comma 1, lett. d) prevede che la capacità di "valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi" costituisce una delle dimensioni obbligatorie nella valutazione individuale dei dirigenti. L'articolo 19 stabilisce che "alla significativa

differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati”.

Pertanto, il compenso riservato alla performance organizzativa e individuale viene graduato e attribuito a ciascun dipendente in relazione alla posizione economica di accesso, all'impegno lavorativo e all'esito della valutazione finale, sulla base di una specifica griglia che individua 6 diverse fasce di merito, utili anche al fine delle progressioni economiche e di carriera, e mediante distribuzione di tutte le risorse finalizzate:

Giudizio	Punteggio conseguito	Fascia di merito
Eccellente	145 ≤ punteggio ≤ 150	1
Ottimo	135 ≤ punteggio < 145	2
Buono	120 ≤ punteggio < 135	3
Discreto	105 ≤ punteggio < 120	4
Sufficiente	90 ≤ punteggio < 105	5
Insufficiente	punteggio < 90	6

La corresponsione del trattamento economico correlato al SMVP è effettuata in proporzione al punteggio conseguito nella scheda di valutazione, purché sufficiente, ossia uguale o superiore a 90/150.

La liquidazione ed erogazione dei compensi connessi alla performance organizzativa e individuale sarà effettuata, a fronte di una valutazione sufficiente, con i seguenti step:

- Entro il 31 ottobre dell'anno di competenza una quota in acconto pari al 20% del valore del fondo del medesimo anno o di quello dell'anno precedente, qualora il relativo contratto decentrato integrativo non sia ancora stato sottoscritto;
- Entro il 28 febbraio dell'anno successivo una quota in acconto pari al 20% del valore del fondo dell'anno di competenza sulla base della scheda di valutazione acquisita o, nel caso di mancata definizione della stessa, sulla base della valutazione positiva o negativa preventivamente richiesta al relativo dirigente;
- Entro il 30 aprile dell'anno successivo il saldo.

Per quanto attiene gli acconti saranno calcolati sulla base delle risorse specificatamente stanziato nel fondo tenuto conto:

- delle modifiche delle risorse umane derivanti dai dipendenti che cesseranno dal servizio nel corso dell'anno e di eventuali assunzioni nel medesimo anno di riferimento;
- delle modifiche di rapporto di lavoro: part time/full time;
- delle modifiche della percentuale di servizio conseguente alle assenze dovute a periodi di aspettativa non retribuita o per dottorati di ricerca.

Per quanto riguarda, invece, le assenze effettuate per congedi parentali, assistenza ai familiari e malattia non sono oggetto di riduzione d'ufficio.

Ciò premesso, all'atto della quantificazione e corresponsione del saldo (mese di aprile dell'anno successivo) si provvederà al relativo conguaglio economico conseguente alla ricezione delle schede di valutazione, nonché alla normalizzazione del punteggio del singolo dipendente alla valutazione media della struttura di appartenenza.

Nel caso in cui venga attribuito un budget per ciascuna struttura dirigenziale, si può procedere ad una normalizzazione del punteggio (PN) attribuito a dipendenti appartenenti a diversi Settori/Direzione, mediante il metodo delle medie per Struttura dirigenziale, così da riportare i punteggi a una misura comune: il punteggio individuale (PI) viene moltiplicato per la media complessiva dei punteggi medi delle Strutture (MT) e diviso per la media della Struttura di appartenenza (MS), come di seguito sintetizzato:

punteggio normalizzato (PN) = punteggio individuale (PI) * la media complessiva dei punteggi medi dei Settori (MT) / la media della Struttura di appartenenza (MS)

$$PN = (PI * MT) / MS$$

Il budget assegnato alla Struttura dirigenziale (BS) è ottenuto dal rapporto tra le risorse complessivamente rese disponibili nel fondo (F) ed il numero di tutti i dipendenti dell'Ente, rapportato alla durata del servizio svolto ed alla percentuale lavorativa (NDT), moltiplicato per il numero dei dipendenti appartenenti alla Struttura (NDS) parimenti rapportato:

$$BS = F / NDT * NDS$$

Per quanto attiene la determinazione del compenso individuale spettante a ciascun dipendente (CI), lo stesso è calcolato moltiplicando il budget assegnato alla Struttura dirigenziale (BS) per lo scostamento del punteggio normalizzato del dipendente (SD_{PN}), pesato in relazione al periodo effettivamente lavorato ed alla percentuale lavorativa, rispetto alla media dei punteggi pesati della struttura di appartenenza, diviso la somma degli scostamenti della medesima.

$$CI = BS * SD_{PN} / \sum SD_{PN}$$

Per le Elevate Qualificazioni la retribuzione di risultato, a fronte di una valutazione pari o superiore alla sufficienza, viene definita dalla contrattazione decentrata, tenuto conto della valutazione conseguita.

Si riporta, di seguito, un esempio di scheda di valutazione del personale che dovrà essere personalizzata in relazione agli elementi di valutazione e alla graduazione punteggi di cui al paragrafo 4.2 del presente documento e secondo i diversi profili professionali:

- Personale del comparto appartenente alle Aree degli Operatori e degli Operatori Esperti;
- Personale del comparto appartenente all'Area degli Istruttori;
- Personale del comparto appartenente all'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione;
- Personale del comparto appartenente all'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione con incarico EQ

Esempio di Scheda di valutazione delle prestazioni del personale
Periodo di riferimento: dal _____ al _____

SETTORE	
DIPENDENTE	
CATEGORIA E PROFILO PROFESSIONALE	

PRESA VISIONE DEGLI OBIETTIVI IN DATA

IL DIPENDENTE

____ / ____ / ____

Conseguimento degli obiettivi
assegnati

Obiettivi di struttura e/o di gruppo

fino a punti _____

Obiettivo n. 1:		
Indicatori	Target	Punteggio
n.1		
n.2		
Obiettivo n. 1:		
Indicatori	Target	Punteggio
n.1		
n.2		

Obiettivi individuali

fino a punti ____

Obiettivo n. 1:		
Indicatori	Target	Punteggio
n.1		
n.2		

Obiettivo n. 2:		
-----------------	--	--

<i>Indicatori</i>	<i>Target</i>	<i>Punteggio</i>
n.1		
n.2		
Punteggio Totale		

Comportamenti

fino a punti _____

	fino a p. ____	
	fino a p. ____	
	fino a p. ____	
	fino a p. ____	
	fino a p. ____	
Punteggio Totale		

Punteggio complessivo finale: _____/150

Note

Data: ____ / ____ / ____

Il dipendente

Il dirigente

ALLEGATO 1 – DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ATTESI DAL PERSONALE NON DIRIGENZIALE

AREA DEGLI OPERATORI E DEGLI OPERATORI ESPERTI

Area Tecnico professionale e competenze trasversali

Problem solving: capacità di cogliere gli aspetti significativi dei problemi per riuscire a sviluppare soluzioni più idonee, anche di efficacia pratica, scegliendo tra le alternative possibili

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non sempre comprende i problemi e ne individua le cause	Comprende i problemi ma non individuale cause e le azioni correttive	Comprende i problemi e individua le azioni correttive	Individua rapidamente le componenti di un problema, ne compara i diversi aspetti e distingue priorità sostanziali rispetto alle rigidità delle prassi
Di fronte ad un problema inaspettato mostra disinteresse e assenza di iniziativa nella gestione delle criticità	Di fronte ad un problema inaspettato mostra interesse ma non prende iniziative nella gestione della criticità	Di fronte ad un problema inaspettato decide nell'ambito delle proprie responsabilità e sulla base delle deleghe ricevute ricercando il supporto dei colleghi/o l'approvazione del proprio responsabile	Di fronte ad un problema inaspettato decide autonomamente, nell'ambito delle proprie responsabilità, e sulla base delle deleghe ricevute

Adattabilità/Flessibilità: capacità e volontà di adattarsi ai nuovi contesti e ai cambiamenti dell'organizzazione e di lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni anche con persone e gruppi diversi

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si fa carico di attività al di fuori della prassi consolidata e non si adatta alla dinamicità del contesto	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata solo se sollecitato o in modo parziale	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata adattandosi alla dinamicità del contesto	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata adattandosi alla dinamicità del contesto emanendo uno spirito orientato alla collaborazione
Non riconosce le nuove situazioni irrigidendosi sulla prassi consolidata e sul compito	Riconosce le nuove situazioni, le affronta ma chiede riscontro/supporto ai colleghi/responsabile	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità; non si scoraggia e ricerca soluzioni innovative e condivise

Area Relazionale

Orientamento all'utente interno ed esterno: *capacità di identificare e comprendere i bisogni degli utenti interni ed esterni e il livello di servizio da questi richiesto, orientando al loro soddisfacimento i comportamenti organizzativi*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Opera abitualmente senza tenere conto delle esigenze dell'utenza esterna e dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni	Tende ad operare tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi solo per il raggiungimento di risultati che direttamente lo interessano	Opera abitualmente tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni	Opera abitualmente tenendo in mente le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni e si adopera per anticipare eventuali criticità di processo
Non fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi solo se sollecitato o in modo parziale	Fornisce abitualmente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Approfondisce le esigenze dell'utenza, fornisce supporto e risponde in modo tempestivo alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi

Lavorare in gruppo: *capacità di lavorare insieme agli altri condividendo gli obiettivi di lavoro comuni, anche con contributi personali, nel rispetto delle idee e delle proposte degli altri colleghi*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si integra con i membri del gruppo, non ne riconosce il ruolo, non recepisce stimoli al confronto costruttivo e/o ritiene il proprio ruolo più importante di quello degli altri	Si sforza di integrarsi con i membri del gruppo, ma recepisce stimoli al confronto costruttivo solo se sollecitato o in modo parziale	Si integra con i membri del gruppo, ne rispetta il ruolo e recepisce stimoli al confronto costruttivo	Si integra pienamente con i membri del gruppo valorizzando i ruoli altrui e promuove il confronto costruttivo in modo da raggiungere risultati condivisi
Non rispetta le regole che il gruppo si è dato e non fornisce nessun apporto	Tende a rispettare le regole che il gruppo si è dato, ma fornisce il proprio apporto e contribuisce al risultato complessivo solo se stimolato	Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo e rispetta le regole e i contributi dei colleghi	Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo rispettando le regole e valorizzando i contributi dei colleghi

Area organizzativa

Auto-organizzazione: *capacità di organizzare e portare a termine il proprio lavoro senza bisogno di ricorrere frequentemente alla supervisione di personale gerarchicamente sovraordinato e capacità di svolgere i compiti assegnati nel rispetto delle scadenze*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non organizza il lavoro autonomamente ed aspetta sempre direttive dagli altri	Tende ad organizzare il lavoro autonomamente ma ricerca l'approvazione da parte dei colleghi/responsabile	Organizza il lavoro autonomamente e non aspetta direttive dagli altri	Organizza il lavoro autonomamente ed è in grado di orientare i comportamenti dei propri colleghi
Non rispetta i termini di scadenza e i tempi richiesti dalla natura del compito assegnato	Rispetta i termini di scadenza e i tempi richiesti solo se sollecitato o in modo parziale	Rispetta in autonomia i tempi della Programmazione e le scadenze previste	Rispetta in autonomia i tempi della programmazione e le scadenze e gestisce gli imprevisti senza mettere in discussione l'organizzazione del lavoro

AREA DEGLI ISTRUTTORI

Area Tecnico professionale e competenze trasversali

Problem solving: *capacità di cogliere gli aspetti significativi dei problemi per riuscire a sviluppare soluzioni più idonee, anche di efficacia pratica, scegliendo tra le alternative possibili*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non sempre comprende i problemi e ne individua le cause	Comprende i problemi ma non individuale cause e le azioni correttive	Comprende i problemi e individua le azioni correttive	Individua rapidamente le componenti di un problema, ne compara i diversi aspetti e distingue priorità sostanziali rispetto alle rigidità delle prassi
Di fronte ad un problema inaspettato mostra disinteresse e assenza di iniziativa nella gestione delle criticità	Di fronte ad un problema inaspettato mostra interesse ma non prende iniziative nella gestione della criticità	Di fronte ad un problema inaspettato decide nell'ambito delle proprie responsabilità e sulla base delle deleghe ricevute ricercando il supporto dei colleghi/o l'approvazione del proprio responsabile	Di fronte ad un problema inaspettato decide autonomamente, nell'ambito delle proprie responsabilità, e sulla base delle deleghe ricevute

Adattabilità/Flessibilità: *capacità e volontà di adattarsi ai nuovi contesti e ai cambiamenti dell'organizzazione e di lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni anche con persone e gruppi diversi*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si fa carico di attività al di fuori della prassi consolidata e non si adatta alla dinamicità del contesto	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata solo se sollecitato o in modo parziale	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata adattandosi alla dinamicità del contesto	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata adattandosi alla dinamicità del contesto e mantenendo uno spirito orientato alla collaborazione
Non riconosce le nuove situazioni irrigidendosi sulla prassi consolidata esul compito	Riconosce le nuove situazioni, le affronta e chiede riscontro/supporto ai colleghi/responsabile	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità; non si scoraggia e ricerca soluzioni innovative e condivise

Area Relazionale

Orientamento all'utente interno ed esterno: *capacità di identificare e comprendere i bisogni degli utenti interni ed esterni e illivello di servizio da questi richiesto, orientando al loro soddisfacimento i comportamenti organizzativi*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Opera abitualmente senza tenere conto delle esigenze dell'utenza esterna e dei variservizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni	Tende ad operare tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi solo per il raggiungimento di risultati che direttamente lo interessano	Opera abitualmente tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni	Opera abitualmente tenendo in mente le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni e si adopera per anticipare eventuali criticità di processo
Non fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi solo se sollecitato o in modo parziale	Fornisce abitualmente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Approfondisce le esigenze dell'utenza, fornisce supporto e risponde in modo tempestivo alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi

Lavorare in gruppo: *capacità di lavorare insieme agli altri condividendo gli obiettivi di lavoro comuni, anche con contributi personali, nel rispetto delle idee e delle proposte degli altri colleghi*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si integra con i membri del gruppo, non ne riconosce il ruolo, non recepisce stimoli al confronto costruttivo e/o ritiene il proprio ruolo più importante di quello degli altri	Si sforza di integrarsi con i membri del gruppo, ma recepisce stimoli al confronto costruttivo solo se sollecitato o in modo parziale	Si integra con i membri del gruppo, ne rispetta il ruolo e recepisce stimoli al confronto costruttivo	Si integra pienamente con i membri del gruppo valorizzando i ruoli altrui e promuove il confronto costruttivo in modo da raggiungere risultati condivisi
Non rispetta le regole che il gruppo si è dato e non fornisce nessun apporto	Tende a rispettare le regole che il gruppo si è dato, ma fornisce il proprio apporto e contribuisce al risultato complessivo solo se stimolato	Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo e rispetta le regole e i contributi dei colleghi	Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo rispettando le regole e valorizzando i contributi dei colleghi

Area organizzativa

Auto-organizzazione: *capacità di organizzare e portare a termine il proprio lavoro senza bisogno di ricorrere frequentemente alla supervisione di personale gerarchicamente sovraordinato e capacità di svolgere i compiti assegnati nel rispetto delle scadenze*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non organizza il lavoro autonomamente ed aspetta sempre direttive dagli altri	Tende ad organizzare il lavoro autonomamente ma ricerca l'approvazione da parte dei colleghi/responsabile	Organizza il lavoro autonomamente e non aspetta direttive dagli altri	Organizza il lavoro autonomamente ed è in grado di orientare i comportamenti dei propri colleghi
Non rispetta i termini di scadenza e i tempi richiesti dalla natura del compito assegnato	Rispetta i termini di scadenza e i tempi richiesti solo se sollecitato o in modo parziale	Rispetta in autonomia i tempi della Programmazione e le scadenze previste	Rispetta in autonomia i tempi della programmazione e le scadenze e gestisce gli imprevisti senza mettere in discussione l'organizzazione del lavoro

AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE

Area Tecnico professionale e competenze trasversali

Adattabilità/Flessibilità: *capacità e volontà di adattarsi ai nuovi contesti e ai cambiamenti dell'organizzazione e di lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni anche con persone e gruppi diversi*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si fa carico di attività al di fuori della prassi consolidata e non si adatta alla dinamicità del contesto	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata solo se sollecitato o in modo parziale	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidate adattandosi alla dinamicità del contesto	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata adattandosi alla dinamicità del contesto e mantenendo uno spirito orientato alla collaborazione
Non riconosce le nuove situazioni irrigidendosi sulla prassi consolidata esul compito	Riconosce le nuove situazioni, le affronta e chiede riscontro/supporto ai colleghi/responsabile	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità; non si scoraggia e ricerca soluzioni innovative e condivise

Orientamento al risultato: *capacità di indirizzare costantemente la propria attività e le proprie competenze al conseguimento degli obiettivi previsti, individuando le soluzioni più opportune al verificarsi di problemi e criticità*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati	Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati solo se sollecitato o in modo parziale	Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati con costanza e determinazione	Sviluppa le proprie competenze e amplia la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati a un livello qualitativo superiore alle attese
Non mantiene adeguati livelli di standard prestazionali e non si attiva per superare ostacoli	Mantiene adeguati standard prestazionali e si attiva per superare gli ostacoli solo se stimolato o in modo parziale	Mantiene adeguati standard prestazionali e si attiva per superare gli ostacoli	Raggiunge standard elevati di performance, si attiva per superare gli ostacoli, anticipando l'insorgenza di eventuali criticità

Area Relazionale

Orientamento all'utente interno ed esterno: *capacità di identificare e comprendere i bisogni degli utenti interni ed esterni e illivello di servizio da questi richiesto, orientando al loro soddisfacimento i comportamenti organizzativi*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Opera abitualmente senza tenere conto delle esigenze dell'utenza esterna e dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni	Tende ad operare tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi solo per il raggiungimento di risultati che direttamente lo interessano	Opera abitualmente tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni	Opera abitualmente tenendo in mente le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni e si adopera per anticipare eventuali criticità di processo
Non fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi solo se sollecitato o in modo parziale	Fornisce abitualmente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Approfondisce le esigenze dell'utenza, fornisce supporto e risponde in modo tempestivo alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi

Lavorare in gruppo: *capacità di lavorare insieme agli altri condividendo gli obiettivi di lavoro comuni, anche con contributi personali, nel rispetto delle idee e delle proposte degli altri colleghi*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si integra con i membri del gruppo, non ne riconosce il ruolo, non recepisce stimoli al confronto costruttivo e/o ritiene il proprio ruolo più importante di quello degli altri	Si sforza di integrarsi con i membri del gruppo, ma recepisce stimoli al confronto costruttivo solo se sollecitato o in modo parziale	Si integra con i membri del gruppo, ne rispetta il ruolo e recepisce stimoli al confronto costruttivo	Si integra pienamente con i membri del gruppo valorizzando i ruoli altrui e promuove il confronto costruttivo in modo da raggiungere risultati condivisi
Non rispetta le regole che il gruppo si è dato e non fornisce nessun apporto	Tende a rispettare le regole che il gruppo si è dato, ma fornisce il proprio apporto e contribuisce al risultato complessivo solo se stimolato	Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo e rispetta le regole e i contributi dei colleghi	Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo rispettando le regole e valorizzando i contributi dei colleghi

Area organizzativa

Programmazione e organizzazione: *capacità di definire le attività da sviluppare, di identificare le priorità anche organizzando le risorse (umane, economiche e tecniche) disponibili e verificando l'avanzamento e la conclusione dei processi/procedimenti assegnati*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non organizzata il lavoro e non individua le modalità operative/organizzative atte a sviluppare le attività/il processo di lavoro nella sua complessità	Si adopera per organizzare e sviluppare le attività/ processi di lavoro assegnati cercandosi di individuare le diverse variabili, risorse e priorità, ma realizza il processo solo parzialmente e ha bisogno del continuo supporto di colleghi/responsabili	Assicura la realizzazione complessiva delle attività/ processi di lavoro assegnati, individuando le diverse variabili, risorse e priorità e trovando modalità operative e/o organizzative efficaci	Assicura sistematicamente e in autonomia la realizzazione delle attività/processi di lavoro assegnati, ricercando modalità operative e/o organizzative efficaci e promuovendo anche nuove soluzioni e opportunità di miglioramento
Ha un atteggiamento formalistico, non utilizza gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati dei processi di lavoro da realizzare	Utilizza gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati dei processi di lavoro da realizzare, solo se sollecitato o in modo parziale	Garantisce una continua ed appropriata verifica dell'avanzamento delle attività da svolgere e interviene a correzione di eventuali scostamenti, al fine assicurare la realizzazione dei processi di lavoro assegnati	Garantisce una continua ed appropriata verifica dell'avanzamento delle attività/processi assegnati realizzando sistematicamente il monitoraggio e il controllo delle attività e dei risultati e cercando occasioni di semplificazione dei processi di lavoro

AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE CON INCARICO DI EQ

Area Tecnico professionale e competenze trasversali

Adattabilità/Flessibilità: *capacità e volontà di adattarsi ai nuovi contesti e ai cambiamenti dell'organizzazione e di lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni anche con persone e gruppi diversi*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si fa carico di attività al di fuori della prassi consolidata e non si adatta alla dinamicità del contesto	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata solo se sollecitato o in modo parziale	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidate adattandosi alla dinamicità del contesto	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata adattandosi alla dinamicità del contesto e mantenendo uno spirito orientato alla collaborazione
Non riconosce le nuove situazioni irrigidendosi sulla prassi consolidata e sul compito	Riconosce le nuove situazioni, le affronta ma chiede riscontro/supporto ai colleghi/responsabile	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità; non si scoraggia e ricerca soluzioni innovative e condivise

Orientamento al risultato: *capacità di indirizzare costantemente la propria attività e le proprie competenze al conseguimento degli obiettivi previsti, individuando le soluzioni più opportune al verificarsi di problemi e criticità*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati	Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati solo se sollecitato o in modo parziale	Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati con costanza e determinazione	Sviluppa le proprie competenze e amplia la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati a un livello qualitativo superiore alle attese
Non mantiene adeguati livelli di standard prestazionali e non si attiva per superare ostacoli	Mantiene adeguati standard prestazionali e si attiva per superare gli ostacoli solo se stimolato o in modo parziale	Mantiene adeguati standard prestazionali e si attiva per superare gli ostacoli	Raggiunge standard elevati di performance, si attiva per superare gli ostacoli, anticipando l'insorgenza di eventuali criticità

Area Relazionale

Orientamento all'utente interno ed esterno: capacità di identificare e comprendere i bisogni degli utenti interni ed esterni e il livello di servizio

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Opera abitualmente senza tenere conto delle esigenze dell'utenza esterna e dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni	Tende ad operare tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi solo per il raggiungimento di risultati che direttamente lo interessano	Opera abitualmente tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni	Opera abitualmente tenendo in mente le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni e si adopera per anticipare eventuali criticità di processo
Non fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi solo se sollecitato o in modo parziale	Fornisce abitualmente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Approfondisce le esigenze dell'utenza, fornisce supporto e risponde in modo tempestivo alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi

Trasferimento e condivisione di know-how e conoscenze all'interno del gruppo: capacità di trasferire le proprie conoscenze ed esperienze, al fine di ampliare le conoscenze professionali dei collaboratori del proprio gruppo, necessarie al corretto svolgimento delle mansioni attribuite e al raggiungimento degli obiettivi (max 10 punti)

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non identifica e sintetizza le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi/collaboratori	Tende a identificare e sintetizzare le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi/collaboratori ma non le trasmette in maniera sintetica e appropriata	Identifica e trasmette le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi/collaboratori in maniera sintetica e appropriata	Identifica e trasmette le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi/collaboratori in maniera sintetica e appropriata e verifica puntualmente l'efficacia del processo di apprendimento
Non si confronta con esperienze diverse al fine e di ampliare le proprie competenze e quelle del gruppo	Si confronta con esperienze diverse al fine e di ampliare le proprie competenze e quelle del gruppo solo se sollecitato	Si confronta abitualmente con esperienze diverse al fine e di ampliare le proprie competenze e quelle del gruppo	Si confronta abitualmente con esperienze diverse al fine e di ampliare le proprie competenze, mettendole a disposizione dell'intera organizzazione

Area organizzativa

Programmazione e organizzazione: *capacità di definire le attività da sviluppare, di identificare le priorità anche organizzando le risorse (umane, economiche e tecniche) disponibili e verificando l'avanzamento e la conclusione dei processi/procedimenti assegnati*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non organizza il lavoro e non individua le modalità operative/organizzative atte a sviluppare le attività/il processo di lavoro nella sua complessità	Si adopera per organizzare e sviluppare le attività/ processi di lavoro assegnati cercandoli individuando le diverse variabili, risorse e priorità, ma realizza il processo solo parzialmente e ha bisogno del continuo supporto di colleghi/responsabili	Assicura la realizzazione complessiva delle attività/ processi di lavoro assegnati, individuando le diverse variabili, risorse e priorità e trovando modalità operative e/o organizzative efficaci	Assicura sistematicamente e in autonomia la realizzazione delle attività/processi di lavoro assegnati, ricercando modalità operative e/o organizzative efficaci e promuovendo anche nuove soluzioni e opportunità di miglioramento
Ha un atteggiamento formalistico, non utilizza gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati dei processi di lavoro da realizzare	Utilizza gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati dei processi di lavoro da realizzare, solo se sollecitato o in modo parziale	Garantisce una continua ed appropriata verifica dell'avanzamento delle attività da svolgere e interviene a correzione di eventuali scostamenti, al fine assicurare la realizzazione dei processi di lavoro assegnati	Garantisce una continua ed appropriata verifica dell'avanzamento delle attività/processi assegnati realizzando sistematicamente il monitoraggio e il controllo delle attività e dei risultati e cercando occasioni di semplificazione dei processi di lavoro

Coordinamento e gestione delle risorse umane/gruppi di lavoro: *capacità di coordinare e motivare le risorse umane direttamente assegnati e/o di coordinare gruppi di lavoro, anche non formalizzati, per attività trasversalivalorizzandone le competenze distintive, al fine del raggiungimento degli obiettivi comuni*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non lavora con una chiara visione del punto di arrivo e non guida le risorse umane assegnate o i gruppi di lavoro al raggiungimento degli obiettivi comuni	Ha una chiara visione del punto di arrivo, ma non guida le risorse umane assegnate o i gruppi di lavoro al raggiungimento degli obiettivi comuni	Ha una chiara visione del punto di arrivo, e guida le risorse umane assegnate o i gruppi di lavoro al raggiungimento degli obiettivi comuni	Ha una chiara visione del punto di arrivo, e guida le risorse umane assegnate o i gruppi di lavoro al raggiungimento degli obiettivi, valorizzando il contributo dei singoli
Non ascolta e non coinvolge le risorse umane assegnate o il gruppo di lavoro. Tende ad ignorare i conflitti	Ascolta e coinvolge le risorse umane assegnate o il gruppo di lavoro solo se sollecitato. Si sforza di gestire il conflitto ma fatica a trovare una soluzione	Ascolta e coinvolge abitualmente le risorse umane assegnate o il gruppo di lavoro. Gestisce il conflitto intervenendo e ricercando efficacemente soluzioni	Mantiene un costante dialogo con le risorse umane assegnate o il gruppo di lavoro, fornendo frequenti ed esaurienti feedback. Gestisce prontamente i conflitti ed è attento ai segnali di malessere al fine di evitare i conflitti stessi

**Tabella di supporto al dirigente per l'assegnazione del punteggio di
valutazione**

Area degli Operatori e degli Operatori Esperti

Comportamenti/competenze specifiche	Punteggio	livello competenza/comportamento
Area Tecnico professionale e competenze trasversali		
Problem solving	da 0 a 5	livello critico
	da 6 a 11	livello in sviluppo
	da 12 a 18	livello atteso
	da 19 a 20	livello eccellente
Adattabilità/Flessibilità	da 0 a 2	livello critico
	da 3 a 5	livello in sviluppo
	da 6 a 8	livello atteso
	da 9 a 10	livello eccellente
Area Relazionale		
Orientamento all'utente interno ed esterno	da 0 a 3	livello critico
	da 4 a 8	livello in sviluppo
	da 9 a 13	livello atteso
	da 14 a 15	livello eccellente
Lavorare in gruppo	da 0 a 2	livello critico
	da 3 a 5	livello in sviluppo
	da 6 a 8	livello atteso
	da 9 a 10	livello eccellente
Area organizzativa		
Auto-organizzazione	da 0 a 3	livello critico
	da 4 a 8	livello in sviluppo
	da 9 a 13	livello atteso
	da 14 a 15	livello eccellente

Area degli Istruttori

Comportamenti/competenze specifiche	Punteggio	livello competenza/comportamento
Area Tecnico professionale e competenze trasversali		
Problem solving	da 0 a 3	livello critico
	da 4 a 8	livello in sviluppo
	da 9 a 13	livello atteso
	da 14 a 15	livello eccellente
Adattabilità/Flessibilità	da 0 a 2	livello critico
	da 3 a 5	livello in sviluppo
	da 6 a 8	livello atteso
	da 9 a 10	livello eccellente
Area Relazionale		
Orientamento all'utente interno ed esterno	da 0 a 2	livello critico
	da 3 a 5	livello in sviluppo
	da 6 a 8	livello atteso
	da 9 a 10	livello eccellente
Lavorare in gruppo	da 0 a 3	livello critico
	da 4 a 8	livello in sviluppo
	da 9 a 13	livello atteso
	da 14 a 15	livello eccellente
Area organizzativa		
Auto-organizzazione	da 0 a 5	livello critico
	da 6 a 11	livello in sviluppo
	da 12 a 18	livello atteso
	da 19 a 20	livello eccellente

Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione

Comportamenti/competenze specifiche	Punteggio	livello competenza/comportamento
<i>Area Tecnico professionale e competenze trasversali</i>		
Adattabilità/Flessibilità	da 0 a 2	livello critico
	da 3 a 5	livello in sviluppo
	da 6 a 8	livello atteso
	da 9 a 10	livello eccellente
Orientamento al risultato	da 0 a 5	livello critico
	da 6 a 11	livello in sviluppo
	da 12 a 18	livello atteso
	da 19 a 20	livello eccellente
<i>Area Relazionale</i>		
Orientamento all'utente interno ed esterno	da 0 a 2	livello critico
	da 3 a 5	livello in sviluppo
	da 6 a 8	livello atteso
	da 9 a 10	livello eccellente
Lavorare in gruppo	da 0 a 3	livello critico
	da 4 a 8	livello in sviluppo
	da 9 a 13	livello atteso
	da 14 a 15	livello eccellente
<i>Area organizzativa</i>		
Programmazione e organizzazione	da 0 a 3	livello critico
	da 4 a 8	livello in sviluppo
	da 9 a 13	livello atteso
	da 14 a 15	livello eccellente

Incarico di EQ

Comportamenti/competenze specifiche	Punteggio	livello competenza/comportamento
Area Tecnico professionale e competenze trasversali		
Adattabilità/Flessibilità	0	livello critico
	Da 1 a 2	livello in sviluppo
	da 3 a 4	livello atteso
	5	livello eccellente
Orientamento al risultato	da 0 a 2	livello critico
	da 3 a 5	livello in sviluppo
	da 6 a 8	livello atteso
	da 9 a 10	livello eccellente
Area Relazionale		
Orientamento all'utente interno ed esterno	da 0 a 2	livello critico
	da 3 a 5	livello in sviluppo
	da 6 a 8	livello atteso
	da 9 a 10	livello eccellente
Trasferimento know-how	da 0 a 2	livello critico
	da 3 a 5	livello in sviluppo
	da 6 a 8	livello atteso
	da 9 a 10	livello eccellente
Area organizzativa		
Programmazione e organizzazione	da 0 a 3	livello critico
	da 4 a 8	livello in sviluppo
	da 9 a 13	livello atteso

	da 14 a 15	livello eccellente
Coordinamento e gestione risorse umane/gruppi di lavoro	da 0 a 5	livello critico
	da 6 a 11	livello in sviluppo
	da 12 a 18	livello atteso
	da 19 a 20	livello eccellente
